

EL FENÓMENO DEL CALLAR Y LAS RUTINAS DEFENSIVAS EN LAS ORGANIZACIONES

Rafael Echeverría, Ph.D.
Newfield Consulting, 1999

Cuando hablamos del lenguaje solemos abordar temas tales como el escuchar, las diferentes modalidades del habla, los actos lingüísticos, etc. Pensamos muchas veces que la comunicación humana se agota en las dos áreas cubiertas por el escuchar y el hablar. Hay, sin embargo, algunos fenómenos asociados al no hablar que juegan un papel importante en la comunicación. Nos referimos a **los fenómenos del silencio y del callar**. Uno de los méritos de Chris Argyris ha sido poner atención a estos fenómenos y en mostrar la importancia que ellos revisten en el quehacer empresarial. Al hacerlo, ha revelado el papel que juegan nuestras conversaciones privadas en las relaciones humanas, aquellas cosas que pensamos y no decimos.

Argyris nos muestra que cuando tenemos una conversación con otra persona, no sólo estamos en esa conversación, la que podemos llamar **conversación pública**, sino que estamos también en una **conversación privada** sobre lo que acontece con el otro. Toda conversación pública conlleva una conversación privada que se desenvuelve simultáneamente con la primera. Es más, muchas veces estamos en conversaciones privadas sin que estemos en una conversación pública, sin que se nos oiga hablar con otro.



Sostenemos que **el carácter de nuestras conversaciones privadas resulta decisivo en moldear nuestra forma de ser**. De acuerdo a las cosas que nos digamos a nosotros mismos y a las que no nos digamos, seremos de una u otra forma. **Nuestras conversaciones privadas revelan la desnudez de nuestra alma, de nuestra forma particular de ser**. So logro saber cómo piensas, sabré cómo eres. De allí la importancia de poner atención a las cosas que nos decimos a nosotros mismos en la intimidad de nuestras conversaciones privadas, de poner nuestra atención en las cosas que nos decimos con respecto a nosotros mismos, a los demás, al mundo en el que vivimos. De allí también la relevancia de observar lo que pensamos con respecto al pasado, el presente y el futuro.

En nuestras conversaciones privadas nos encontramos con los dos componentes básicos de toda conversación: **lenguaje y emoción**. Por lo tanto, cuando las observamos es interesante detenerse a examinarlos a ambos. Dentro del lenguaje, el elemento que más destaca son **los juicios**. Ellos juegan un papel decisivo en constituirnos en el tipo de persona, de ser humano, que somos, al punto que resulta igualmente válido sostener que las personas hacen juicios, como que los juicios hacen a quién los emite.

Buena parte de lo que hacemos y de las cosas que decimos públicamente remiten a nuestras conversaciones privadas. En ellas se constituye **el tipo de observador que somos**. Cuando hablamos del observador, apuntamos a la manera que le conferimos sentido al acontecer de la vida lo que se manifiesta en nuestras conversaciones privadas.

El tipo de observador que somos remite, por lo tanto, al sentido que le conferimos a lo que acontece. De acuerdo al sentido que configuremos en nuestras conversaciones privadas, delimitamos lo que es posible (y lo que no es posible) y comprometemos nuestro actuar. El observador es uno de los determinantes importantes de la acción humana. Nuestras conversaciones privadas son el gran centro de operaciones de nuestro comportamiento. Muchos misterios del comportamiento humano suelen disolverse cuando tenemos acceso al dominio de las conversaciones privadas. Cuando penetramos en ellas, entendemos mejor por qué alguien hace lo que hace o dice lo que dice.

Según Argyris, el espacio de nuestras conversaciones privadas define los límites de nuestras posibilidades de acción: establece lo que podremos y lo que no podremos hacer. Es más, define también lo que podremos y lo que no podremos aprender. Nuestra capacidad de aprendizaje tiene límites. Y estos límites no están



sólo determinados por el grado de motivación que tengamos para aprender. Por muy motivados que nos encontremos, nuestras conversaciones privadas van a determinar lo que podremos aprender y lo que escapará a nuestra capacidad de aprendizaje. Al cambiar nuestras conversaciones privadas modificamos los límites del aprendizaje.

Lo anterior, lleva a Argyris a trazar una distinción entre dos tipos diferentes de aprendizaje: lo que él llama "single-loop learning" y que nosotros preferimos llamar **aprendizaje de primer orden**, y lo que llama "double-loop learning" y que nosotros llamamos **aprendizaje de segundo orden**.

Normalmente nuestras experiencias de aprendizaje suelen ser de primer orden. Ello implica que no ponen en cuestión el tipo de observador que somos o, lo que es lo mismo, la matriz básica de juicios y emociones que nutre y se manifiesta en nuestras conversaciones privadas. Nuestra capacidad de aprendizaje de primer orden está acotada por el tipo de observador que somos.

¿Implica ello que no podemos superar este límite? Según Argyris, podemos superar los límites que el tipo de observador que somos le impone al aprendizaje de primer orden. Pero que ello implica un tipo de aprendizaje muy diferente al anterior: el aprendizaje de segundo orden. Este tipo de aprendizaje descansa en la capacidad de observar el tipo de observador que somos y de transformarlo. Ello implica poner en cuestión el tipo de juicios que hacemos, como asimismo las emociones desde las cuales procesamos el acontecer.

En la medida que el aprendizaje de segundo orden se concentra en la transformación del observador y no se dirige directamente a nuestra capacidad de acción, cabe preguntarse si tiene algún impacto en nuestra capacidad de acción. Y sin duda que lo tiene aunque indirectamente. El aprendizaje de segundo orden está dirigido al ámbito desde el cual actuamos y desde donde definimos el horizonte de lo que es posible. Pero al dirigirse allí, tiene un impacto profundo en nuestras acciones, no sólo permitiendo la modificación de acciones anteriores, sino también habilitando acciones que previamente resultaban inconcebibles.

Una de las vías para producir este aprendizaje de segundo orden es lo que llamamos "el coaching ontológico". Y lo llamamos "ontológico" simplemente por estar involucrado con la transformación de nuestra manera de ser. Se trata de un tipo de aprendizaje que caracterizamos de "profundo" por cuanto no está dirigido directamente a las acciones sino al espacio desde el cual ellas se generan: el espacio del observador. Se trata de tocar la fuente desde la cual emerge nuestra forma particular de ser. Argyris nos insiste de que se trata de un tipo de aprendizaje de carácter muy diferente al que solemos estar acostumbrados. La preocupación central de Argyris, sin embargo, no se dirige a los problemas



relacionados con la forma particular de ser de los individuos sino, más bien, al quehacer de las empresas y organizaciones.

El fenómeno del callar

Si queremos examinar la comunicación dentro de una empresa, no basta, por lo tanto, con prestar atención a lo que las personas dicen, ni incluso a la manera como se escuchan mutuamente. Es igualmente importante preocuparse por lo que callan, por lo que no se dicen.

El fenómeno del callar es tributario de la distinción entre conversaciones privadas y públicas. Implica una manera de evaluar nuestras conversaciones públicas de acuerdo a lo que decimos en nuestras conversaciones privadas. El callar involucra reconocer que algo que está presente en nuestras conversaciones privadas no se expresa o revela en nuestras conversaciones públicas. El silencio es diferente. Con él apuntamos simplemente a la ausencia de habla. Estar en silencio no implica necesariamente estar callando. Se trata tanto sólo de no estar hablando.

Argyris sostiene que el callar es un fenómeno habitual en las organizaciones. Ello implica el reconocimiento de una brecha entre las conversaciones privadas y las públicas, o entre lo que la gente piensa y lo que dicen. Esta brecha entre el pensar y el decir tiene un profundo impacto en la capacidad de acción efectiva de las organizaciones, distorsionando de manera muy importante la comunicación y limitando el desempeño de sus miembros y de la organización como un todo.

Lo hemos reiterado anteriormente, los individuos se reflejan mejor en lo que piensan que en lo que dicen. Y cuando la brecha entre lo que piensan y lo que dicen es significativa su actuar se distorsiona. Bajo esas circunstancias, las interacciones entre los miembros de la organización se caracterizan por relacionar apariencias, sombras distorsionadas de quienes efectivamente son. Y, sin embargo, seguirá siendo lo que piensan y lo que no revelan lo que guiará el actuar de cada uno. Sólo que resultará cada vez más difícil el poder comprender muchas de sus acciones. El sentido de las mismas estará marcado por una cierta ambigüedad y las explicaciones que los individuos ofrezcan de lo que hacen, buscarán ocultar más que revelar el carácter de su comportamiento.

Uno de los problemas que tenemos los seres humanos es que nos suele costar manejarnos en la ambigüedad, la incertidumbre y la aparente incongruencia. Cuando nos enfrentamos a situaciones como éstas, tendemos normalmente a suplir lo que no entendemos con nuestras propias explicaciones y llenamos con ellas el vacío de lo que no comprendemos. Y solemos hacerlo muy torpemente, con una gran dificultad de colocarnos en el lugar del otro, juzgándolo de acuerdo a nuestras inquietudes, estándares y temores, y adscribiéndole intenciones



estrechas en las que solemos proyectarnos nosotros mismos más que acceder a las motivaciones efectivas del otro. Al suplir con nuestras explicaciones lo que el otro no nos dice, acrecentamos la distorsión en nuestras relaciones y en la forma como coordinamos acciones.

Siguiendo el planteamiento de Fernando Flores, sostenemos que una organización es una red de conversaciones en las que los miembros establecen compromisos mutuos. Hemos reiterado que el carácter de las conversaciones define lo que es posible y lo que no es posible para una organización. Podemos, por lo tanto, entender el profundo impacto que ejerce el carácter distorsionado de estas conversaciones, marcadas por el fenómeno del callar, en el quehacer concreto y en el horizonte de posibilidades de una organización.

Una forma en la que se expresa este impacto es restringiendo las posibilidades de aprendizaje y de transformación positiva dentro de la organización. Pongamos un ejemplo. El Gerente de Marketing toma un conjunto de acciones que, desde mi perspectiva, juzgo inadecuadas. Sin embargo, en vez de indagar con él para conocer mejor sus razones, opto por callar y genero una interpretación que le atribuye incompetencia o, incluso, le adscribe oscuras intenciones para obtener ventajas personales estrechas. De ello resultan varias consecuencias. La primera es que en mi actuación con él se realizará a partir de los supuestos en los que descansa mi interpretación. No le diré lo que pienso, pero no podré impedir que al coordinar acciones con él lo haga desde los juicios que tengo y que opto por callar. Podemos imaginar el tipo de coordinación de acciones que realizaremos juntos.

Pero hay una segunda consecuencia importante. Examinemos los juicios en los que sustento mi interpretación. Aquí caben dos alternativas polares. Por un lado, es posible que mis juicios no tengan fundamento y que de conversar con él en vez de callar, descubra elementos que justifican las acciones del Gerente. El callar, por lo tanto, no solo me cierra esa posibilidad sino que conlleva además un alto e innecesario costo en nuestras relaciones. Por otro lado, cabe también la posibilidad de mis juicios sean tengan fundamento. Al optar por callar, estoy cerrando la posibilidad de hacerme cargo del problema que percibo. No revelo las áreas de incompetencia que muestra el Gerente y no abro, por lo tanto, la posibilidad de corrección y aprendizaje. De esta forma, la organización seguirá operando en el futuro de manera inefectiva. Si sus acciones obedecen, como tiendo a creer, a intereses espúreos y no alineados con los intereses de la organización, tampoco me estoy haciendo cargo por corregir esta situación. En ambas alternativas, la organización pierde cuando opto por callar. ¿Qué nos induce a ello?



Antes de contestar esta pregunta, permítasenos aclarar que no estamos sosteniendo que es necesario revelar todo lo que pensamos. Muchas veces esto puede ser tan contraproducente como el optar por callar o incluso más perjudicial. Es más, muchas veces, el callar resulta la opción más conveniente, particularmente cuando examinamos el carácter de lo que pensamos. Decirlo, podría traernos más de algún problema y a menudo podría también perjudicar a la propia organización.

En efecto, las razones más frecuentes detrás de la opción del callar son emocionales. Se trata de dos emociones (y de los juicios que las acompañan) las que inducen a los individuos a callar lo que piensan. La primera, es **el temor a las represalias**. Callo porque juzgo que de decir lo que pienso las consecuencias que puedo enfrentar son peligrosas. En otras palabras, al hablar me expongo a riesgos que prefiero evitar, dado que podría resultar perjudicado. La opción por callar es una opción de prudencia. Me digo, por ejemplo, "Si le digo al jefe que no sabe lo que está haciendo, seguro que me despide". La segunda emoción busca proteger al otro más que protegerme a mí mismo. Callo por **pudor de poner en evidencia las incompetencias o los motivos estrechos del otro**. Busco evitar colocarlo en una posición vergonzosa (o embarazosa). Esta vez callo, no por prudencia, sino más bien por compasión. Me suelo decir, "¡Cómo voy a decirle al jefe lo incompetente que es!"

Es interesante examinar estas emociones y las reacciones que suscitan. Tanto la prudencia, como la compasión -- tomada ésta en su sentido anglosajón, que no incluye el elemento de lástima que suele conllevar en español, sino que apunta a una legítima preocupación por el otro -- son disposiciones positivas. Es una virtud ser prudente y actuar considerando las posibles consecuencias de nuestras acciones. El riesgo de que el otro se pueda molestar por lo que pensamos de él -- particularmente dado lo que pensamos -- y actúe de manera que pueda perjudicarnos puede ser un riesgo real. Desear evitarle al otro la experiencia de ser expuesto públicamente en sus limitaciones y precariedades, puede ser considerado como una manifestación de cuidado.

Se trata, por lo tanto, de optar por el callar desde posiciones legítimas. Es más, se trata de una opción muchas veces razonable. Pero ello no deja de impactar negativamente el funcionamiento interno de la organización. De una u otra forma, estas emociones nos conducen a considerar que existen ciertos asuntos, que independientemente de su impacto en la organización, no son conversables. Pero, ¿no habrá alguna forma de hacer conversable lo no conversable? ¿No habrá alguna manera de resolver este dilema para el beneficio tanto de la organización como de sus miembros?



Es precisamente en este punto donde surge la importancia del aprendizaje de segundo orden. El problema puede ser planteado en los siguientes términos: si mantenemos constante lo que pensamos (el carácter de nuestras conversaciones privadas) resulta muy difícil resolver el impasse. Aunque encontremos algunas herramientas que nos permitan decir lo que pensamos sin aprensiones e, incluso, limitando los efectos negativos que resulten del hablar, lo que podremos avanzar será siempre limitado. No desconocemos la importancia de algún aprendizaje en esta dirección. Sin embargo, el problema no se resuelve adecuadamente aprendiendo simplemente a "decir la verdad". Es más, es en el supuesto de que el problema se refiere a "decirnos la verdad" que reside parte importante del problema. Si consideramos que lo que verdaderamente pensamos es "la verdad", será difícil generar una apertura que lo ponga en cuestión.

El problema adquiere otro cariz cuando comenzamos a reconocer que el problema no se limita a saber decir lo que pensamos, controlando incluso las consecuencias. Parte importante del problema no reside en las deficiencias del decir sino, por el contrario, en las deficiencias del pensar. Dicho en otras palabras, si descubriéramos que hay una manera que nos conduce a un pensar diferente, quizás no tendríamos siquiera el problema de saber como decirlo. Si cambiáramos lo que pensamos el problema de decirlo quizás se resolvería solo. Quizás el problema no hay que resolverlo al nivel de nuestras conversaciones públicas, sino al nivel de nuestras conversaciones privadas.

Observando el observador que somos y aprendiendo a ser un observador diferente

Normalmente entendemos el aprendizaje limitado a intervenciones directas en nuestra capacidad de acción. Se trata del aprendizaje de primer orden. Pedimos herramientas, metodologías, tecnologías y recetas para actuar de manera diferente. Escuchamos frases del tipo, "Dime que debo hacer", "Dime que debo decir". Pero raramente escuchamos, "Dime que debo pensar". Consideramos que el pensar tiene que ver con nuestra forma básica de ser y que éste no es un dominio de aprendizaje. El aprendizaje, creemos, pertenece al dominio de la acción y no al dominio del ser. Pareciéramos decir "Enséñame a actuar diferente, pero no pretendas cambiarme como soy". Pareciera que el aprendizaje es algo que "yo" hago y que, en el hacerlo, el "yo" se mantiene siendo el mismo, sólo que con nuevos aprendizajes, con nuevos repertorios de acción.

Pero la separación que acomete la argumentación anterior es discutible. Primero, por cuanto **el actuar no es independiente del pensar**. Por el contrario, el actuar está condicionado por el pensar. Actuamos de acuerdo a como pensamos. Por lo tanto, el pensar delimita nuestras posibilidades de aprendizaje y a menudo sucede



que llegamos a un punto en que descubrimos que si queremos expandir nuestro aprendizaje, es la forma como pensamos la que tenemos que cuestionar. En tales circunstancias, sólo cambiando nuestra forma de pensar lograremos aprender y actuar de manera diferente.

Segundo, **el ser que somos no es independiente del actuar**. El actuar nos constituye, nos hace ser como somos. De allí que sostengamos que si bien es válido decir que actuamos de acuerdo a como somos, no es menos válido sostener que somos de acuerdo a como actuamos. El actuar, postulamos, genera ser. Si actúo de manera distinta, devengo en una persona diferente. Una vez que actúe de manera distinta, los juicios que otros (y yo mismo) utilicen para caracterizarme serán diferentes. Y cabe preguntarse: ¿de qué otra forma se expresa mi manera de ser que no sea en los juicios que otros y nosotros tenemos sobre como somos?

Tercero, **el propio pensar es acción**. Se trata de una acción primaria que muchas veces antecede a otras acciones, pero no por ello deja de ser acción. De allí que expresemos el pensar con un verbo. Y si reconocemos el pensar como acción, no hay razón para que lo excluyamos del dominio de aprendizaje. No sólo podemos pensar mejor, podemos también pensar diferente. Es más, éste es uno de los resultados que obtenemos de la educación.

Por último, **en la referencia al pensar hay más que la mera actividad de pensar**. Hay un vasto dominio emocional que participa activamente en la manera como construimos sentido. Hay también juicios que producimos espontáneamente y no como productos de un proceso de pensamiento. En rigor, más que una referencia al pensar estamos apuntando a lo que hemos llamado el tipo de observador que somos. Lo que estamos poniendo en cuestión no es sólo el pensar, es la globalidad del observador. Y cuando el objetivo del aprendizaje no es el actuar directo, sino el observador desde el cual actuamos, estamos en un aprendizaje de segundo orden.

Creemos importante, por lo tanto, detenernos a examinar el tipo de observador que opta por callar. Veamos lo que este observador hace. Lo primero que hace es precisamente observar el comportamiento del otro. Lo que observa resulta **diferente** de lo que él hubiera hecho, de las expectativas que puede haber tenido, de lo que quizás hubiera deseado que aconteciera. Esto es importante. Lo primero es la observación del otro en su diferencia con nosotros.

Lo segundo es la manera como interpretamos esa diferencia. Normalmente lo hacemos desde el lugar donde nos encontramos parados, desde nuestras inquietudes, nuestra manera de ver la situación, nuestras propias formas de



proceder, lo que consideramos correcto, adecuado y válido. Lo hacemos desde el tipo de observador que somos. No es extraño, por lo tanto, que ante nuestros ojos el otro aparezca como incompetente o, peor aún, como mezquino, doble o egoísta. Ello no debe extrañarnos. Ello resulta del hecho que estamos comparando "su" actuar con "nuestro" pensar, con el observador que nosotros somos. Al proceder de esta manera, no es extraño que juzguemos al otro de manera que lo hacemos.

Pero una vez que pensamos lo que pensamos enfrentamos un problema. Aquello que pensamos, no es fácil decirlo. Hacerlo puede traer consecuencias que no deseamos. Surgen, por lo tanto, las emociones del temor y del pudor. Ambas están anticipando las posibles consecuencias que resultarían de decir lo que pensamos. ¿Qué hacemos entonces? Optamos por callar. Y no sólo por callar, por callar también el hecho que callamos. Esto produce lo que Argyris llama **el efecto de auto-sellado** (self-sealing). El fenómeno del callar queda encubierto. Ni siquiera aparece como un problema. En la superficie es simplemente invisible.

Pero, obviamente, no dejamos de pensar lo que pensamos. Y aunque no lo digamos, seguiremos actuando de acuerdo a cómo pensamos. Pero en la superficie, hacemos como si nada pasara. La brecha entre nuestras conversaciones privadas y nuestras conversaciones públicas se acrecienta.

Ello, sin embargo, no deja de hacerse presente en nuestra relación con el otro. Y ello se manifiesta de múltiples maneras. En la rigidez de nuestros cuerpos cuando estamos juntos. En la manera como reaccionamos emocionalmente frente a lo que el otro dice o hace. En la forma como nos miramos. En las acciones que tomamos y que dejamos de comunicarnos. En la sensación de que pareciera que no nos entendemos. Hablamos incluso de que somos incompatibles. Tenemos la sensación de que las palabras pierden poder y no valen mayor cosa. La confianza mutua se erogue. Nuestra capacidad de coordinar acciones juntos se resiente profundamente.

Todos conocemos esta experiencia. El efecto que ella tiene en muchas organizaciones suele ser demoledor. No sólo compromete la efectividad, afecta también el nivel de bienestar de todos los involucrados. Y, sin embargo, en el contenido de nuestras conversaciones públicas pareciera no haber rastros de las agitadas corrientes que se han apoderado de nuestras conversaciones privadas. Y cuando estas últimas emergen en algunas conversaciones públicas, lo hacen por la vía del chisme, de la creación camarillas que se oponen mutuamente. Las conversaciones se compartimentalizan y se crean barreras en los procesos de comunicación. Surge la desconfianza, la resignación frente a lo que podemos hacer juntos, el resentimiento mutuo, el conflicto, la tensión y el estrés. El aire que



se respira se hace pesado. El horizonte de posibilidades de la organización se hace más estrecho. Hemos contaminado el clima de la organización.

De esta situación no se beneficia nadie y quien más se perjudica es obviamente la organización. Se trata de un fenómeno sistémico. Nadie ha deseado el resultado y éste, sin embargo, se apodera de todos. Hemos desarrollado lo que Argyris llama **rutinas defensivas**. ¿Qué ha pasado? ¿Cómo sucedió? ¿Hay posibilidades de revertirlo?

Una primera clave para entender mejor este fenómeno está en desplazar nuestra mirada. Si examinamos el proceso que hemos descrito, comprobamos que la mirada está puesta en interpretar el comportamiento del otro. Lo que proponemos es examinar el comportamiento de quien está construyendo esta interpretación. El problema, en rigor, no sólo surge del comportamiento del otro. Surge también de la manera como opera el observador que somos. Surge de la forma como el observador que somos encara la diferencia que el otro manifiesta con nosotros. Se trata, por lo tanto, de observar el observador que somos.

Esto de observar el observador que somos no es un procedimiento habitual. El observador que somos se encuentra normalmente concentrado en observar lo que acontece a su alrededor y esto lo hace con naturalidad, diríamos incluso con ingenuidad, suponiendo por lo general que las cosas son como se le presentan a sus ojos. No se percata que la forma como observamos las cosas no sólo habla de las cosas observadas, habla por sobretodo del tipo de observador que somos. Estamos tan absortos mirando a nuestro alrededor que no prestamos atención al pedestal desde el cual observamos, pedestal que hace que observemos las cosas en la forma particular como lo hacemos. Para observar este pedestal, es necesario desplazarnos a otro pedestal. Desde allí estaremos en condiciones de observar nuestro pedestal anterior. Pero aquel en el que nos hemos parado volverá a situarse en una “zona ciega” que requerirá de otro pedestal para ser observado, y así sucesivamente.

Coloquémonos entonces en un pedestal diferente y observemos ahora la manera como ha procedido nuestro observador primero. Esta es, por lo demás, la operación fundamental del “coach ontológico”. Su mirada está puesta no sólo en lo que el otro hace, sino en el tipo de observador que lo lleva a actuar de la manera como lo hace. Este es su dominio básico de intervención.

Tal como lo planteábamos con anterioridad, nuestro primer observador procedía a observar el comportamiento del otro y a interpretarlo de acuerdo al observador que él es. A un primer nivel, pareciera no haber nada extraño en ello. Esa es la manera como interpretamos y pareciéramos no tener otra alternativa. Ello, sin embargo, plantea un problema cuando se trata de observar la acción humana. El



sentido de toda acción humana no sólo remite al sentido que le confiere quien la observa, también remite al sentido que le confiere quién la realiza. Para generar una adecuada interpretación de las acciones ajenas, no basta, por lo tanto, con remitirlas al tipo de observador que yo soy, es necesario también procurar remitirla al tipo de observador que el otro es. De quedarnos sólo con lo primero, produciremos siempre una interpretación limitada e incluso distorsionada del comportamiento de los demás. Para interpretar adecuadamente la acción humana el observador que somos -- y sin dejar de serlo -- debe procurar abrirse para entender el observador que es el otro.

Los demás no son como nosotros. Los seres humanos somos observadores diferentes y agentes autónomos. Actuamos de acuerdo a como somos y a las diferencias que nos distinguen los unos de los otros. De allí la importancia de aprender a remitir el sentido del comportamiento humano al tipo de observador que induce el actuar de cada uno. Si observamos como operó nuestro observador primero, esto último estuvo ausente. No hubo una referencia al tipo de observador que el otro es. Ambos operaron ingenuamente, interpretándose mutuamente de acuerdo al observador que ellos eran, sin abrirse al reconocimiento, la aceptación y la legitimidad de sus diferencias.

Nuestras diferencias remiten a múltiples factores. En primer lugar, están nuestras diferencias biológicas. En segundo lugar, las diferencias que surgen de nuestra historia, tanto individual como social. Hemos estado expuestos a distintas experiencias, a relaciones diversas, y ellas contribuyen a plasmar la forma como conferimos sentido. De ello resultan modalidades de ser diferentes y desde allí nuestro actuar será distinto. Pero no sólo nos distinguimos por nuestra historia. En tercer lugar, lo hacemos también en función de los lugares diferentes que ocupamos en la estructura social a la que pertenecemos. Nosotros mismos, a partir de nuestra misma biología e historia, observaríamos en forma diferente una misma situación y actuaríamos de manera distinta en ella, de acuerdo al rol que cumplimos y al tipo de responsabilidad que tenemos dentro de la estructura. Será diferente observar una misma situación como Gerente de Producción o como Gerente de Ventas. Será diferente si soy el Gerente General de la empresa o si soy un Jefe de Planta. La posición que ocupe en la estructura me generará un conjunto de inquietudes que posiblemente no tendrá quién opere desde una posición diferente.

Dos tipos de observadores: de enfoque único y de enfoque múltiple

Proponemos trazar una distinción entre dos tipos diferentes de observadores. Al primero lo llamamos **el observador de enfoque único**. Este observador opera desde el juicio de que su enfoque, su particular manera de ver las cosas, es la correcta o simplemente la mejor. Obviamente, este observador se percata de que



existen observadores diferentes a su alrededor. Sin embargo, comparados con él mismo, los percibe como limitados, incompetentes, precarios o simplemente malintencionados. Cuando se orienta hacia la acción, este observador busca que los demás acepten su enfoque. Si no lo hacen, buscará imponerlo. Sus acciones, por lo tanto, se orientarán primero a convencer a los demás de las bondades de su manera de ver las cosas. Si no logra convencerlos, posiblemente buscará neutralizarlos, de manera que sus acciones no interfieran con las suyas. Si tiene dudas de que pueda neutralizarlos efectivamente, es probable que busque subordinarlos, vale decir, obligarlos a actuar de la manera que él considera adecuada a través del ejercicio de su poder. Como recurso extremo, tendrá la opción de eliminarlos, de deshacerse de ellos para evitar todo riesgo que resulte de su capacidad de acción autónoma. Esta es fundamentalmente, la manera como hemos hecho historia hasta ahora y una modalidad predominante de relación con los demás.

Cuándo el observador de enfoque único se enfrenta con un otro diferente, lo escuchamos frecuentemente decir, "¡Esto no es así!", como si él supiera realmente como las cosas son, o, "¡Cómo que no entiendes!", como si él entendiera y los demás no. Toda diferencia de importancia, que contradiga lo que él piensa, suele ser para el observador de enfoque único un motivo de descalificación de los demás. Los problemas que surgen de estas diferencias suelen ser responsabilidad de las limitaciones de los otros, muy raramente de las propias. El ideal ético que emerge del observador de enfoque único es la tolerancia. En su expresión de mayor apertura hacia el otro, logra tolerar la diferencia, lograr cerrar los ojos frente a las limitaciones que le atribuye al otro y convivir con él "como" si estas limitaciones no importaran. Privadamente, sin embargo, él tiene el juicio de que estas diferencias son importantes y ellas lo sitúan en una posición de superioridad frente a los demás.

Esta forma de relacionarnos con lo demás hoy está en crisis. Ha dejado de funcionar como acontecía en el pasado. A nivel mundial, hoy existe una distribución del poder que hace más difícil nuestra capacidad de imponer nuestro parecer sobre los demás. Y aunque algunos tengan más poder que otros, éstos últimos suelen disponer armas destructivas de un potencial tan elevado que ello, de por sí, compromete la viabilidad de utilizar el diferencial de poder que los primeros puedan tener a su disposición. Hemos llegado a un punto donde ya no podemos seguir haciendo historia como lo hiciéramos antaño.

Pero esta no es la única razón. Con la expansión de la libertad individual y el acrecentamiento de las condiciones de competencia y libre mercado, el enfoque único es además poco efectivo. En las diferencias que mantengo con los demás, existen posibilidades de aprendizaje para mi, de enriquecimiento mutuo, de expansión de mis propias posibilidades, de lograr juntos lo que resultaría



probablemente imposible de intentar hacerlo por nuestra cuenta. Desperdiciar esta oportunidad, incrementa mis propias precariedades.

Ello nos muestra la posibilidad de un segundo tipo de observador. Lo llamamos **el observador de enfoque múltiple**. Este observador parte de una premisa muy diferente de la que operaba el observador de enfoque único. El observador de enfoque múltiple reconoce que su manera de ver las cosas es sólo su manera particular de verlas. Sabe que hay múltiples otras formas de verlas y que todas, incluyendo la propia, tienen limitaciones. A la vez, acepta que cada manera particular de observar lo que acontece, incluyendo la propia, genera posibilidades y clausura otras. Comprende que de lograr integrar las diferentes maneras de observar es posible esperar que se incremente el poder de lo que todos observan y, con ello, el poder de sus acciones. Anticipa que ello puede constituirse en una forma más efectiva y satisfactoria de relacionarse con los demás y de trabajar y convivir juntos. De allí que el observador de enfoque múltiple, en vez de buscar imponer su manera de ver las cosas, oriente su acción hacia la creación de un espacio en el cual cada observador pueda hacer sus propios aportes, donde cada uno logre escuchar a los demás con apertura, donde cada uno esté dispuesto a soltar los juicios y presupuestos que demuestren ser limitativos, hasta alcanzar en conjunto un enfoque compartido, superior en sus posibilidades a la suma de todos los enfoques individuales.

En este espacio es indispensable saber combinar las dos modalidades del habla: el proponer y el indagar. Al proponer comparto con los demás el tipo de observador que soy, mi manera particular de ver las cosas y los juicios que tengo sobre las posibilidades que genera mi manera de observar. Al indagar me abro a la manera que los demás tienen de ver lo que acontece, a las posibilidades que surgen de ellas, al descubrimiento de mis propias limitaciones. Combinando indagación con proposición, poco a poco todos vamos tejiendo una interpretación compartida, diferente de las que cada uno tenía al inicio y comenzamos a indagar y proponer desde ella. Si volvemos la mirada a nuestro observador primero, a aquel que terminaba optando por callar, comprobaremos la ausencia de indagación, de preguntarle al otro por las inquietudes que lo llevan actuar como lo hace y a emprender acciones que nos resultaban tan extrañas como inesperadas. Si hubiésemos indagado con seriedad es posible que hubiéramos aprendido varias cosas y es probable que hubiésemos terminado pensando cuestiones muy diferentes de las que entonces pensamos. Cabe incluso suponer que pudiéramos haber disuelto la necesidad que entonces sentimos de callar.

Cuándo el observador de enfoque múltiple se enfrenta a la diferencia con los otros, suele exclamar, “¡Vaya! Esta no es la forma como yo veo las cosas. Quizás ello pueda expandir mis posibilidades”. Desde el enfoque múltiple parto de la premisa que nuestras diferencias no son necesariamente una amenaza, que ellas



pueden encerrar posibilidades que no soy capaz de observar y que, por lo demás, estas diferencias son perfectamente legítimas. El ideal ético que emerge desde este enfoque es el del respeto. Éste último es muy diferente a la tolerancia. Desde el respeto logro aceptar plenamente al otro como diferente, autónomo y legítimo. La diferencia no me hace necesariamente superior, sólo distinto.

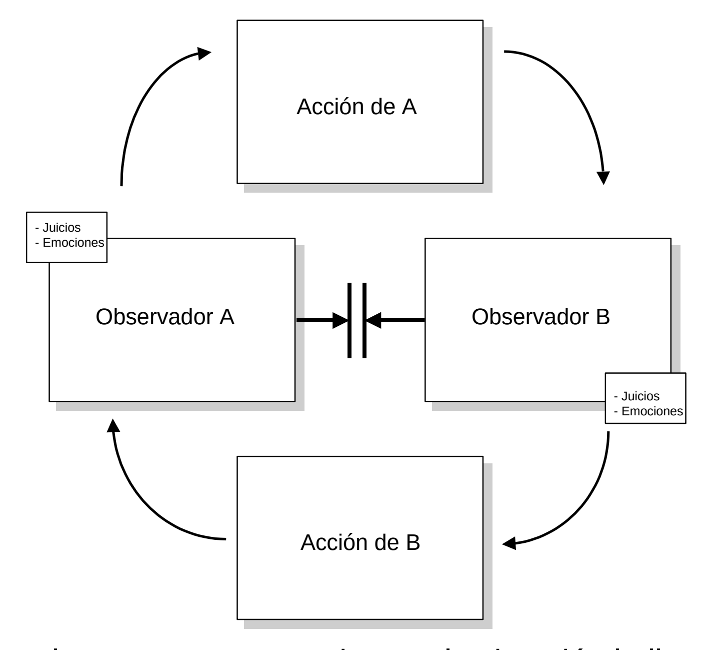
El impacto de las rutinas defensivas en las organizaciones

El callar deja de ser un fenómeno aislado en las organizaciones y se convierte en patrones estables de comportamiento y parte integral de su estructura informal. Este es un tema desarrollado no sólo por Chris Argyris, sino también por Robert Putnam. Lo que presentaremos a continuación sigue de cerca los planteamientos de ambos autores sobre lo que llaman las rutinas defensivas en las organizaciones.

Putnam nos ofrece algunos ejemplos de rutinas defensivas. El Gerente de Ventas hace pronósticos de ventas optimistas para asegurarse que Manufactura produzca suficientes unidades y estar en condiciones de responder a las posibles órdenes de compra que pueda recibir en el futuro. El Gerente de Manufactura espera este comportamiento y desestima los pronósticos de Ventas al diseñar sus planes de producción. Dado que el Gerente de Ventas anticipa que la próxima vez esto puede volver a ocurrir, efectúa pronósticos todavía más elevados, como una forma de forzar el comportamiento del Gerente de Manufactura. Ello induce al Gerente de Ventas a un comportamiento equivalente. De esta manera se crea entre ambos un rutina defensiva en la que cada uno intenta forzar al otro en un determinado comportamiento a través de una distorsión creciente de la información que se entregan, sin conversar sobre las inquietudes reales que los motivan para llegar a un acuerdo sobre ellas y donde la información que se proporcionan mutuamente pierde todo valor y utilidad. Cabe imaginarse el impacto que esto tiene en el operar de la organización.

Putnam describe el desarrollo de este patrón informal de comportamiento en un diagrama de cuatro cajas, similar al que incluimos a continuación:





Allí observamos que la manera como A observa la situación lo lleva a actuar de una forma particular. Las acciones de A son interpretadas por el tipo de observador que es B y, de acuerdo con la interpretación que B genera, éste actúa en forma correspondiente. Las acciones de B son interpretadas por el tipo de observador que es A y, de acuerdo con la interpretación que A genera, éste actúa en forma correspondiente y así sucesivamente. A medida que pasa el tiempo, cada actor genera expectativas, hace juicios y desarrolla diferentes respuestas emocionales sobre el otro, todo lo cual contribuye a profundizar las rutinas defensivas.

Nos señala Putnam que estos patrones de interacción pueden crear tanto círculos virtuosos como círculos viciosos. Un circulo virtuoso ocurre por ejemplo cuando un gerente asume el riesgo de delegar una tarea importante y su subordinado se desempeña exitosamente. Ello genera mayor confianza de parte del gerente en su subordinado, lo que conduce a delegarle nuevas tareas. Con ello aumenta la autoconfianza del subordinado quién desarrolla más iniciativa y mejores desempeños.

Los círculos viciosos crean un espiral recesivo -- como en el ejemplo de Ventas y Manufactura -- donde cada uno incrementa su desconfianza en el otro y la comunicación entre ambos termina contaminada. Cuando ello sucede, cada persona tiende a culpar al otro por el problema y no reconoce su propia contribución en generarlo. De hecho, ambos están haciendo lo mismo. Cuando esto sucede, resulta difícil mantener conversaciones productivas, cada acción del otro es recibida con desconfianza y los actores terminan resignados a funcionar al



interior de esta dinámica malsana. Lo más importante dentro de ella es lo que los actores se callan.
Una característica del diagrama de cuatro cajas, es que tanto A como B generan sus interpretaciones a partir de la manera particular como observan las acciones del otro. Lo que no sucede es la apertura de un espacio de conversación en el que puedan abrirse a comprender el sentido que cada uno le confiere a sus propias acciones. Dicho de otra forma, observan las acciones del otros pero están bloqueados para observar el tipo de observador que es el otro. Es más, tampoco se percatan cómo el observador que es cada uno de ellos, contribuye a la creación y desarrollo de la rutina defensiva.

Examinemos a continuación algunos rasgos que caracterizan las rutinas defensivas en las organizaciones. Como sostuvimos con anterioridad, las rutinas defensiva son un fenómeno sistémico. No emergen porque haya alguien que les desee y decida producirlas. Ellas no se producen por diseño. Por el contrario, ellas surgen como un efecto no deseado a partir del tipo de relaciones que los miembros de la organización establecen entre si. Los individuos las producen con su comportamiento, sin embargo lo hacen sin desearlas ni percatarse que las están generando. Ello sucede por cuando **los individuos al relacionarse entre si sólo ven un pedazo del patrón de comportamiento que están contribuyendo a construir**.

¿Qué es lo que cada uno ve y no ve? Cada uno está consciente de las inquietudes que los mueven y de su propia situación. También cada uno sabe del impacto que las acciones de los demás tiene sobre si mismos. Pero no conocen adecuadamente las inquietudes de los demás y la forma como ellos perciben la situación. Por el contrario, muchas veces suponen que el sentido que todos le confieren a la situación es el mismo. Por lo tanto, cuando descubren que los demás actúan de manera diferente de ellos, concluyen que lo hacen porque son incompetentes o malintencionados. Se sostiene entonces que los demás actúan como lo hacen, porque "están protegiendo su territorio", porque "no tienen un interés real en lo que acontece", porque "persiguen intereses egoístas", porque "no están seriamente comprometidos con los objetivos de la organización", etc. Se trata de un conjunto de juicios de descalificación del otro. Ellos nos convierten a nosotros en "los buenos" y transforman a los demás en "los malos". Los demás hacen lo mismo. **Nos demonizamos mutuamente**. Dado que confrontar abiertamente a los demás con los motivos que les atribuimos sería posiblemente inútil e incluso peligroso, optamos por callarnos. Nuestras interpretaciones se relegan en consecuencia al terreno de lo no conversable.

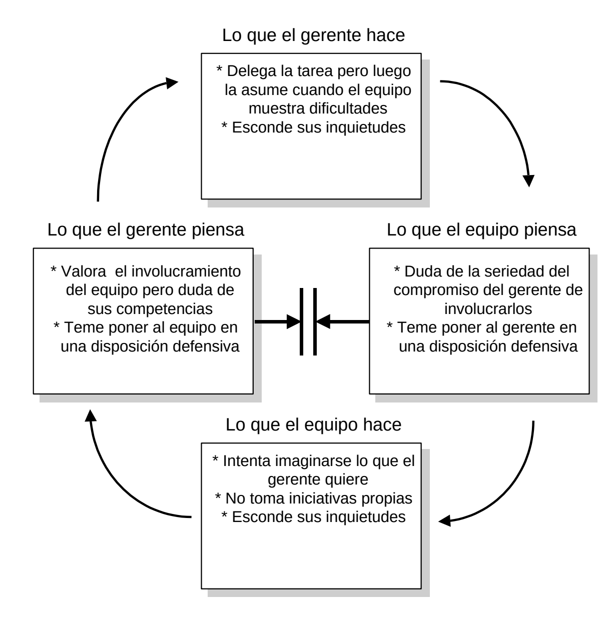
Como podemos apreciar, cada una de las personas involucradas en estas rutinas defensivas prestan atención a la responsabilidad que le cabe a los demás en el



tipo de relación distorsionada que se genera. Sin embargo, **rara vez prestan atención a la responsabilidad propia** y al impacto de sus propias acciones en instancias algo más distantes de la estructura. Incluso cuando llegan a sospechar que sus comportamientos pueden estar alimentando una relación defectuosa con los demás, suelen pensar que no tienen otra alternativa y que, a final de cuentas, es el otro quien los obliga a actuar como lo hacen. Tampoco perciben que **la situación suele ser simétrica** y que los demás están pensando algo equivalente a lo que ellos mismos piensan. Y mientras sigan haciendo lo mismo, la situación no tendrá solución y la rutina defensiva arrastrará a unos y otros en su espiral destructiva.

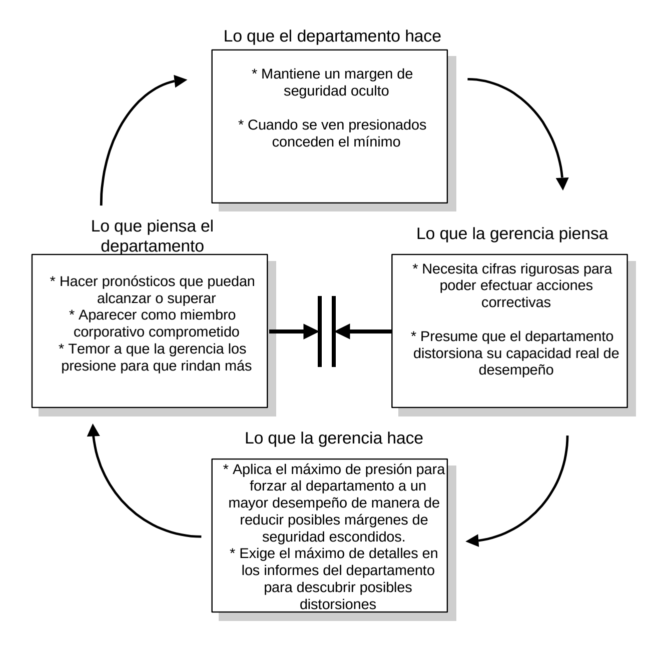
Putnam ha desarrollado dos ejemplos que creemos importante reproducir, utilizando el diagrama de cuatro cajas.

Una rutina defensiva común en un equipo de gestión es **el juego de delegación**. Tiene la siguiente forma:





Una rutina defensiva común entre niveles diferentes de la organización es **el juego de pronosticar**. Su forma es la siguiente:



Cómo disolver las rutinas defensivas

La manera como podemos disolver las rutinas defensivas no es trivial. Ella involucra una transformación profunda en la manera como operamos. Para hacerlo es necesario acometer un aprendizaje de segundo orden. Ello implica aprender a poner en cuestión nuestra manera espontánea de hacer sentido de lo que acontece y, por lo tanto, aprender a pensar algo diferente de lo que estamos acostumbrados. Una vez que ello acontezca, veremos que se desplegarán ante nosotros nuevas posibilidades de acción.

Por lo tanto, la primera transformación debe ocurrir al nivel del observador. Se trata de transitar del observador de enfoque único al observador de enfoque múltiple y, por lo tanto, aceptar que mi manera de conferirle sentido a la situación puede no ser la única válida. Aceptar que los demás pueden contribuir a una interpretación mucho más rica de la situación.

Para acometer lo anterior, adoptaremos la propuesta realizada por Putnam, quien sugiere que podemos guiarnos por lo siguiente:



1. Asumir la legitimidad del actuar de cada uno de los involucrados y partir del supuesto de que cada uno procura hacer lo mejor dadas las circunstancias y las distintas posiciones y responsabilidades que les cabe.

2. Desconfiar de nuestras interpretaciones espontáneas y estar dispuestos a revisar críticamente nuestros juicios y, de ser necesario, desprenderme de ellos. Mientras más me aferre a mis juicios, más me cierro a considerar los juicios de los demás.

3. Aceptar que mis acciones pueden estar contribuyendo al problema, aunque no tenga intención de hacerlo.

4. Abrirme a comprender cómo los demás le confieren sentido a lo que acontece y por qué actúan como lo hacen. Ello no implica tener que estar necesariamente de acuerdo con ellos.

Una vez que modificamos el tipo de observador que somos, un nuevo espectro de acciones se abren. Putnam divide estas acciones en dos grupos. Las primeras son acciones de indagación. Las segundas son acciones de proposición.

A nivel de las acciones indagativas lo que interesa es procurar entender cómo los demás observan la situación. Entre estas acciones, cabe destacar las siguientes:

1. Preguntarle a los demás por la manera como hacen sentido de la situación, las inquietudes que los mueven y por las posibilidades que ellos ven comprometidas en la situación.

2. Preguntarles por los aspectos de la situación (información) que consideran relevantes y por los supuestos y juicios que hacen en su proceso de toma de decisiones.

3. Procurar identificar los dilemas que los demás puedan estar enfrentando al encarar la situación.

4. Preguntarle a los demás cómo mis acciones pueden estar contribuyendo al problema.

5. Preguntar sobre las emociones de los demás.

6. Estimular a los demás a señalarme brechas en mi manera de pensar y en mi proceso de toma de decisiones.

A nivel de las acciones propositivas, el objetivo es ayudar a los demás a observar la forma como yo observo la situación. Putnam propone las siguientes acciones:



1. Compartir mi manera de interpretar la situación, las inquietudes que me orientan en ella y las posibilidades que percibo.

2. Compartir la información que estimo relevante en mi proceso de toma de decisiones.

3. Identificar los dilemas que enfrento.

4. Compartir con los demás mi interpretación sobre las posibles consecuencias que anticipo de sus acciones, sin atribuirles intención de producirlas.

5. Dar a conocer cuales son mis emociones sobre la situación y en el proceso de comunicación que compartimos.

6. Proponer en conjunto con los otros un marco de acuerdos que permita el diseño y ejecución de acciones correctivas y que posibiliten que cada uno pueda advertirle a los demás cuando considere que se está reproduciendo o creando una rutina defensiva.

Todas estas acciones hacen sentido una vez que hemos iniciado la transformación del tipo de observador que somos.